ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN - POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz

KRZYSZTOF PAWŁOWSKI

Przywództwo w okresie zmian

Leadership in the Period of Changes

Chcąc dobrze przygotować się do panelu AIESEC jeszcze raz wróciłem do książek Petera F. Druckera, tj. do *Zarządzania w czasach burzliwych* (napisanej w 1985 r.) i *Zarządzania organizacją pozarządową* (napisanej w 1990 r.). Peter F. Drucker nazywa czasy nadchodzące czasami burzliwymi chcąc zaakcentować, że będzie to coś więcej niż czas zmian (transformacji),chcąc podkreślić niepewność, która wiąże się zarówno z przebiegiem procesu, jak i jego rezultatami. Uważam, że to trafna ocena pomimo, że postawił ją Drucker 12 lat temu, jeszcze w okresie względnej stabilizacji.

W kilku zdaniach zdefiniujmy te elementy sytuacji światowej końca 1997 roku a zarazem końca drugiego tysiąclecia, które potrzebne nam będą do określenia roli i cech lidera przyszłości. Są to:

– rozbicie obozu komunistycznego w 1989 i 1990 r., co spowodowało z jednej strony uwolnienie i poddanie powszechnym tendencjom rozwojowym dużej grupy państw zamieszkałych przez 300 mln ludzi, z drugiej strony w obozie zwycięzców (państw zrzeszonych w NATO i kojarzonych z wolnym, rozwiniętym światem Zachodu) wytworzyło swoistą próżnię koncepcyjną, konieczność przewartościowania zadań i celów, określenia nowych strategii;

– coraz szybsze zmiany w technologiach i technikach informatycznych prowadzące do kolejnej światowej rewolucji informacyjnej (następnej po rewolucji przemysłowej);

– globalizacja, mechanizacja i robotyzacja produkcji przemysłowej powodujące zmiany społeczne, (które już zaszły w rozwiniętych państwach, a które zachodzą obecnie w ok. 2/3 świata), prowadzące do marginalizacji jeszcze niedawno dominującej klasy robotników fizycznych. Nastąpiło równocześnie podniesienie wykształcenia społeczeństw o jeden stopień w górę w ciągu ostatnich 100 lat (w1900 celem było upowszechnienie wykształcenia pod-

stawowego, obecnie celem – już osiąganym w wielu państwach jest upowszechnienie szkoły średniej. Matura z 1900 r. odpowiada ukończeniu studiów wyższych obecnie);

– następuje (nie zawsze zauważalna) demokratyzacja dostępu do wiedzy i wykształcenia dzięki upowszechnieniu (i znacznemu potanieniu) dostępu do światowej sieci informacyjnej (Internet, globalna telewizja, radio) oraz upowszechnieniu języka światowego, jakim jest język angielski;

– następuje przewartościowanie znaczenia zasobów, jakimi dysponuje ludzkość – wzrasta znaczenie zasobu, jakim jest kapitał ludzki i wiedza (najłatwiej i najszybciej odnawialna część zasobów);

– świat przyspiesza (wyraźnie), zmiany we wszystkich obszarach ludzkiego życia są coraz szybsze a ich rezultat coraz trudniej możliwy do przewidzenia.

Wniosek z powyższych faktów jest jednoznaczny: Nadchodzące czasy rzeczywiście będą czasami burzliwych przemian. Co więcej, niepewność co do rezultatów zmian rodzi w sposób naturalny u wielu atmosferę lęku, obawy, rodzi postawy obronne. Z drugiej strony ten okres stwarza nowe możliwości i szansę wśród tych, którzy potrafią w sposób twórczy i dynamiczny z nowej sytuacji skorzystać, dojrzeć okazję nieco wcześniej niż inni.

Co do jednego nie ma wątpliwości – dominującą grupę społeczną w XXI w. będzie klasa robotników umysłowych, tj. ludzi, którzy mają wykształcenie wyższe, potrafią działać w sposób twórczy i analityczny (są profesjonalistami), rozumieją szerzej świat i zjawiska w nim zachodzące, posiadają umiejętność komunikowania się.

Ale wśród członków dominującej w przyszłości klasy robotników umysłowych wyróżniać się będzie szczególnie grupa ludzi o nieprzeciętnych zdolnościach kształtowania otoczenia w oparciu o intuicję oraz żywość intelektualną i organizacyjną, działających niekonwencjonalnie w warunkach niepewnej i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości – i takim ludziom chciałbym poświęcić resztę swojego wystąpienia.

LIDER PRZYSZŁOŚCI

Bardzo trudno jest uogólniać pojecie lidera – kim innym jest lider polityczny czy prowadzący organizację społeczną, kim innym dynamiczny przedsiębiorca a jeszcze kim innym chłodny menedżer w wielkiej korporacji. Pokuszę się jednak o wskazanie kilku cech, które wydają się wspólne dla ludzi przewodzących innym. Są nimi:

– silny charakter, prawość działania, zespół postaw i wartości, które powodują, że lider staje się wzorem do naśladowania,

– otwartość na ludzi, myślenie kategoriami zespołu,

– zdolność do koncentrowania się w działalności na zadaniu, jakie jest do wykonania a nie na własnej osobie,

– umiejętność wyważenia znaczenia spraw długo i krótkoterminowych, znalezienia równowagi pomiędzy sprawami ogólnymi i szczegółowymi, umiejętność wyważenia szansy i ryzyka w działalności instytucji,

– intuicja (ale wsparta wiedzą) i kompetencja pozwalająca na właściwy wybór rozwiązań, gdy nie ma czasu na długie analizy, rozważania, wówczas gdy decyzję należy podjąć natychmiast.

Są też rzeczy wspólne, których liderom robić nie wolno:

● nie wolno utracić zrozumienia wśród swojej organizacji do prowadzonej działalności, jej celów i metod ich osiągania,

● nie wolno bać się silnych stron swojej organizacji i bać zdolniejszych od siebie (warto tu pamiętać o zasadzie tworzenia szkół naukowych).

Powyższe cechy wspólne jedni otrzymują w sposób naturalny dzięki zdolnościom i postawom kształtowanym od dzieciństwa w rodzinie, inni mogą (i powinni, jeśli chcą przewodzić) je kształtować w życiu dorosłym.

Chciałbym też zwrócić uwagę na pewne nowe zjawisko socjologiczne, coraz lepiej rozpoznawane, będące na pewno nową jakością, zjawisko, które będzie się rozpowszechniać, a które można nazwać przedsiębiorczością intelektualną.

Coraz powszechniejszy staje się fakt, że obok wiedzy specjalistycznej zaczynają się w biznesie liczyć cechy, które dotychczas były raczej kojarzone z intelektualistami, te cechy najpełniej podał prof. Stefan Kwiatkowski, są nimi:

– przywiązanie do symboli i idei a nie do instytucji i ludzi,

– umiejętność budowania rozległej sieci kontaktów osobistych,

– umiejętność podwójnego spojrzenia na sytuację poprzez zakwestionowanie istniejących norm działania,

– szeroka i bardzo zróżnicowana wiedza, krytycyzm,

– poruszanie się równocześnie w wielu środowiskach, sferach, światach prowadzące do powiązań charakteryzujących się wyjątkową różnorodnością,

– umiejętność zbierania i przetwarzania informacji połączonej z umiejętnością wyboru wariantów działania.

Grupę przedsiębiorców wyróżniającą się tymi cechami nazwano przedsiębiorcami intelektualnymi – są to ludzie wywodzący się ze środowisk naukowych, którzy w pewnym momencie przerywają swoje kariery naukowe, tworząc firmy odnoszące często ponadprzeciętne sukcesy. Coraz częstsze są też zjawiska wybierania przez naukowców karier w dużych korporacjach (przemysłowych, a szczególnie często finansowych). Dlaczego tak często ludzie zamknięci dotychczas w swoich szklanych świątyniach wiedzy, izolowani często od napięć i stresów świata gospodarczego, decydują się je opuścić i podjąć zupełnie nowe wyzwania? Czy bierze się to tylko ze statystycznego rozszerzenia populacji ludzi wykształconych i stąd większej liczby wśród nich naturalnych postaw przedsiębiorczych, czy kryje się za tym coś więcej? Moja odpowiedź zwraca uwagę na to

co nazwaliśmy czasami burzliwymi. Aby nieco szerzej przedstawić moją tezę posłużę się pewną opozycją antropologiczną. Są dwie typowe postawy ludzi działających w gospodarce „rolnika" i myśliwego". Rolnik to człowiek (także o bardzo wysokiej wiedzy i kwalifikacjach), który systematycznie i powoli uprawia swoją dziedzinę, myśliwy to dla odmiany osoba, która dynamicznie i niekonwencjonalnie poszukuje nowych okazji. Otóż uważam, że niepewność i szybko zmieniająca się sytuacja w czasach burzliwych stwarza szczególną szansę dla jednostek, które nazwałem „myśliwymi". Oni tę niepewność i nieustanne zmiany uważają za szansę i okazję. Dlatego też naukowcy o temperamencie „myśliwego" wykorzystujący dynamicznie swój warsztat intelektualny, potrafią często dostrzec szybciej nową pojawiającą się szansę i działać w nowych obszarach z ponadprzeciętną skutecznością.

Obserwacja dzisiejszych, wyróżniających się menedżerów oraz przewidywany obraz świata gospodarki w przyszłości skłania mnie do wskazania następujących cech postaw umiejętności i wartości, które powinny ułatwiać sukces menedżerowi przyszłości. Postawy, które na pewno ułatwiają działalność liderowi, to: otwartość na zmiany, skłonność do akceptowania innowacji i myślenie innowacyjne, odporność na niepowodzenia, porażki, stresy, pozytywne wizjonerstwo (myślenie na długi dystans czasowy), ale skuteczne przewodzenie innym jest dużo łatwiejsze, gdy lider lubi innych ludzi, akceptuje ich, chce dla nich i z nimi działać i tę cechę uważam za szczególnie ważną.

Spośród bardzo wielu umiejętności potrzebnych liderowi przyszłości wskazuję te, które według mojej oceny są najważniejsze (i nie piszę o umiejętnościach oczywistych, jak znajomość języków itp.):

– umiejętność dokonywania szybkiej analizy i syntezy zjawisk,
– umiejętność łatwego odrzucania dotychczasowych reguł i wyobrażeń i przyjmowania nowych rozwiązań,
– umiejętność kojarzenia spraw, zjawisk i rzeczy odległych,
– umiejętność pracy zespołowej,
– umiejętność asertywnego działania i komunikowania się,
– umiejętność trzeźwej oceny zasobów, jakimi się dysponuje i umiejętność myślenia kategoriami finansowymi.

Peter Drucker zwraca uwagę jeszcze na jedną umiejętność, (bardzo rzadko obserwowaną w Polsce) – umiejętność słuchania innych. To bardzo ważne i będzie coraz ważniejsze w przyszłości, gdy stopień skomplikowania świata będzie rósł, a co za tym idzie wzrastać będzie ryzyko podejmowania błędnych decyzji.

Liderem jest nie tylko ten, który zajmuje formalną pozycję szefa w swojej organizacji, ale ten, na którym inni chcą się wzorować i który potrafi porwać ludzi za sobą dla realizacji swoich celów (czy celów organizacji). Na pewno ułatwia działalność liderowi ten zespół wartości, które określa się jako prawość. Chciałbym, aby w przyszłości była to cecha charakterystyczna wielkich liderów.

Pożądane jest również, aby w przyszłości liderzy charakteryzowali się uporządkowanym systemem wartości, w którym na przykład rodzina będzie miała ważne miejsce. Mam też wrażenie, że łatwiej jest być liderem człowiekowi religijnemu, który do swojej motywacji działania wnosi pozytywne aspekty wiary (np. chęć służenia drugiemu człowiekowi).

Należy tu nadmienić, że każdy może wskazać wyjątki od reguły, ludzi odnoszących ponadnormalny sukces nie spełniających podanych powyżej założeń. Myślę jednak nie tylko o teraźniejszości, ale także o czasach przyszłych. Chciałbym aby wymienione postawy i wartości stały się dobrym kanonem przedsiębiorcy i lidera zapewniającym nie tylko skuteczność i pozytywne oddziaływanie na innych.

NOWE CZASY, NOWE WYZWANIA

Jestem przekonany, ze nadchodzące czasy zwiększą (i to znacznie) rolę i obszar działania tego, co obecnie nazywamy obszarem organizacji pozarządowych. Ogólnie zdefiniować je można jako organizacje nie zorientowane na zysk, wychodzące poza prostą definicję przedsiębiorstwa. Mieszczą się jednak w tym obszarze także fundacje prowadzące działalność gospodarczą (których celem jest gromadzenie środków na tzw. cele społeczne, a nie na podział zysków czy dywidendy wśród akcjonariuszy). Szczególnie w takich społeczeństwach jak nasze, (społeczeństwie przechodzącym przemianę od poddanego władzy autorytarnej do społeczeństwa wolnego), jest ogromny obszar, który powinien (i musi) być zajęty przez organizacje pozarządowe. Jestem przekonany, że coraz częściej uczelnie nazywane obecnie biznesowymi kształcić będą także menedżerów dla tego typu organizacji.

Obecny okres w Polsce, który nazywam dla uproszczenia, czasem transformacji ustrojowej, jest ponad wszelką wątpliwość czasem działania liderów. Ja sam definiując swoją rolę, często powtarzam, że jestem liderem tworzącym instytucje a nie rektorem czy też menedżerem. W wielu przypadkach wśród moich przyjaciół z wielkiego biznesu, szczególnie w firmach przekształcanych, restrukturyzowanych z firm państwowych, obserwuję także zachowania typowe dla lidera – dużą niekonwencjonalność działania, silną (lub nawet bardzo silną) osobowość, naturalne przewodzenie ludziom.

Moje polskie doświadczenia wskazują, że bardzo często taki menedżer czy przedsiębiorca zderza się z postawami, które bardzo utrudniają rozwój kierowanych przez nich instytucji, przedsiębiorstw. Są nimi:

* nieruchawość otoczenia zewnętrznego i jego niechęć do wyjścia poza standardowe rozwiązania (szczególnie widoczna w administracji rządowej i lokalnej),

* brak skutecznych rozwiązań prawnych (w tym podatkowych) zachęcających do eksperymentu i działań niekonwencjonalnych,

* naturalna skłonność własnych współpracowników do obrony raz zdobytych pozycji, nastawienie na szybkie konsumowanie osiągniętego sukcesu, częste występowanie postaw zachowawczych.

Wyzwaniem, przed którym musi stanąć menedżer w każdej rozwijającej się instytucji jest umiejętne pociągnięcie za sobą współpracowników – tak jest wszędzie, ale uważam, że jest to szczególnie ważne w takich krajach jak Polska, przechodzących nie tylko czystą transformację gospodarczą, ale i przemiany świadomości, postaw i zachowań (wręcz przemiany kulturowe) dużej części społeczeństwa. Jestem głęboko przekonany, że można to w pozytywny sposób uczynić wyznając te wartości czy prezentując postawy, które poprzednio wymieniłem. Pozostaje jeszcze jedna cecha, która jest niezbędna – własna pracowitość i zaangażowanie lidera – pozwalające od innych żądać dużo i oczekiwać postaw partycypujących.

Na koniec chciałbym powiedzieć o zjawisku, które budzi moje nadzieje i czyni mnie optymistą, gdy myślę o przyszłości. Ostatnie dwadzieścia lat, szczególnie przewartościowało znaczenie zasobów, jakimi dysponuje cały świat, ale i jakimi dysponują konkretne przedsiębiorstwa. Okazuje się, że powoli, ale systematycznie maleje znaczenie kapitału, technologii, surowców (dysponują nimi lub mogą dysponować niemal wszyscy). Wzrasta natomiast znaczenie zasobów, którymi są ludzie i wiedza, którą stworzyli. Ale szczególnie wzrasta znaczenie w organizacji ludzi, którzy sami wiedzę posiadają i potrafią nią zarządzać.

Prowadząc szkolenia dla szefów dużych organizacji gospodarczych pokazuję zasadę odwróconej piramidy, jaką stosują najlepsze korporacje światowe – im więcej szkolenia, inwestowania w kapitał ludzki, tym bardziej wykształcony i wysoko w hierarchii znajduje się pracownik – gdyż genialny pomysł szefa firmy może przynieść poprawę pozycji firmy nie o 1 procent czy 1 promil, ale o 100 czy 200 procent. Rozumie to coraz większa grupa liderów korporacji odnoszących wielkie sukcesy.

Z drugiej strony rozwój nauki, jej coraz bardziej powszechna dostępność budzi u wielu uczucie zagubienia, lęku a nawet zagrożenia. Człowiek zasypywany jest natłokiem obrazów, informacji i często ma duży kłopot z oddzieleniem spraw ważnych od wzrastającego wciąż szumu informacyjnego. Rozwój technik informatycznych dokłada do tego jeszcze jedno – coraz częściej pracownik komunikuje się z innymi nie wprost – tylko za pośrednictwem komputera i innych urządzeń, czerpie też coraz większą część użytecznych informacji z sieci informatycznej.

Niezwykle ważnym wyzwaniem staje się nowy obszar zarządzania, jakim jest zarządzanie wiedzą (knowledge mamagement) w dwóch wymiarach:

a) nauczenie menedżera, jak umiejętnie i rozumnie korzystać z rozległego morza obrazów i informacji, jak lekko i skutecznie poruszać się w różnych sferach „obłaskawionej techniki",

b) nauczenie menedżerów, jak zarządzać kapitałem wiedzy i umiejętności pracowników firm, a to zarządzenie będzie tym skuteczniejsze, im menedżer

lepiej potrafi wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie całego zespołu jako zbioru indywidualności, a nie tylko wykorzystać wiedzę i talent pojedynczego pracownika.

Ten nowy obszar zarządzania jest i będzie obszarem niezwykle dynamicznym i skomplikowanym. Stopień skomplikowania będzie rósł, im bardziej dana korporacja stanie się bardziej płaska, z ograniczoną liczbą kierowników, ale za to dominującą grupą samodzielnych i kompetentnych robotników umysłowych – profesjonalistów. Tym bardziej rosło będzie znaczenie ludzi zarządzających wiedzą innych i tutaj zespół cech typowych dla przedsiębiorcy intelektualnego będzie szczególnie odpowiedni.

Najkrótszą definicję roli lidera w dzisiejszym społeczeństwie (przy czym nieistotne wydaje się czy ten lider pracować będzie w organizacjach gospodarczych, pozarządowych czy administracji publicznej) jest przewodzenie (a chciałoby się wręcz powiedzieć) prowadzenie organizacji przez czasy burzliwe.

W swoim tekście używałem w różnych miejscach różnych określeń lidera, menedżera i przedsiębiorcy. Granice pomiędzy nimi stają się nieostre, będą się w przyszłości jeszcze bardziej zacierały. Pozostanie jednak jako ważki problem przywództwa w czasach burzliwych, czasach zmian – miejmy nadzieję, że to przywództwo oznaczać będzie działanie skuteczne i odpowiedzialne, w którym pragmatyzm i wysoka sprawność działania będzie iść w parze z wysoką świadomością etyczną i uznaniem znaczenia wartości humanitarnych.

SUMMARY

The times that are ahead of us are a period of explosive changes creating new possibilities and chances for those who can take advantage of the new situation a creative and dynamic way. These times require specific leaders, leaders of the future who will be open to changes, ready to accept innovations and innovative thinking, who will be resistant to failures and stresses and who will be thinking in a positive way. Such leaders should not only be the formal bosses of their organizations but they should be those from whom their colleagues want to taken example and who can carry away their employes to the realization of common goals. This should be effective and responsible leadership, where pragmatism and high efficiency go hand in hand with high ethic awareness and humanitarian values.